



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-  
1-LT-TEMPUS-SMHES  
Number of the Grant Agreement  
2013-4580/001-001



Education for  
Leadership,  
Intelligence and Talent  
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»  
Київський університет імені Бориса Грінченка**

**Т. Поспєлова**

# **Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти**

*Навчальний посібник*

**Київ 2016**

УДК 373.5.091.113:316.46](477)(072)

ББК 74.204(4Укр)я7+88.5я7

П62

Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту суспільства  
Київського університету імені Бориса Грінченка  
(протокол №9 від 17 червня 2015 р.)

**Рецензенти:**

*Калашнікова С. А.*, професор, доктор педагогічних наук, директор Інституту вищої освіти НАПН України

*Редько С. І.*, доцент, кандидат психологічних наук, доцент кафедри управління Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка

**Поспелова Т.**

П62 Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти : навчальний посібник / Т. Поспелова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.

ISBN 978-617-7288-33-5

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**УДК 373.5.091.113:316.46](477)(072)**

**ББК 74.204(4Укр)я7+88.5я7**

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)

© Т. Поспелова, 2016

**ISBN 978-617-7288-33-5**

# Опис модуля

**Мета модуля** – формування професійних компетентностей сучасного керівника закладу середньої освіти щодо розвитку власного лідерського потенціалу.

**Цільова аудиторія** – модуль розроблено для керівників, потенційних керівників закладів середньої освіти.

## Тематичний план модуля:

- Тема 1. Роль лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти на сучасному етапі розвитку українського суспільства
- Тема 2. Стратегія розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти
- Тема 3. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти

## Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля слухач буде:

*знати:*

- сутність поняття лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти;
- визначення стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти;
- умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти;

*вміти:*

- усвідомлювати професійну місію керівника-лідера закладу середньої освіти;
- складати профіль лідера закладу середньої освіти;
- аналізувати умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти;

*володіти:*

- умінням критично оцінювати та аналізувати власні сильні та слабкі сторони, сприятливі умови та фактори загрози;
- навичками взаємодії у команді та умінням проявляти лідерські якості;
- здатністю до креативності, інноваційності.

## Структурно-логічна схема модуля

**Модуль** – розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти

**Мета модуля** – формування професійних компетентностей сучасного керівника закладу середньої освіти щодо розвитку власного лідерського потенціалу

**Цільова аудиторія** – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
<b>Тема 1.</b> <i>Роль лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти на сучасному етапі розвитку українського суспільства</i>	<i>Розуміння</i> сутності та значення лідерства у закладі середньої освіти <i>Вміння</i> виявляти ознаки лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти	Лекція-презентація Групове практичне заняття «Профіль лідера закладу середньої освіти»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Тест
<b>Тема 2.</b> <i>Стратегія розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти</i>	<i>Знання</i> про зміст та основні етапи розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти <i>Здатність</i> використовувати стратегічний підхід для розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти	Лекція-презентація Групове практичне заняття: «Професійна місія та цілі керівника-лідера закладу середньої освіти»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Індивідуальне практичне завдання «Мотиваційний лист керівника закладу середньої освіти»
<b>Тема 3.</b> <i>Умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти</i>	<i>Знання</i> про умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти <i>Уміння</i> оцінювати умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти	Лекція-презентація Групове практичне заняття «Оцінка умов розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Індивідуальне практичне завдання «Концепція розвитку закладу середньої освіти»

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредиту	6 год.	9 год.

# Тема 1. Роль лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти на сучасному етапі розвитку українського суспільства

## Теоретичний матеріал

*Менеджерів турбує необхідність робити речі правильно, в той час як лідерів турбує необхідність робити правильні речі.*

Роффі, 2007

Сьогодення характеризується масштабними суспільними трансформаціями, про що свідчить швидкість змін (те, що здавалося непорушним, складалося роками, десятиріччями, а інколи і століттями, раптом радикально змінюється протягом декількох місяців, а то й днів); їх глибина (зрушення спостерігаються у всіх верствах і прошарках суспільства); географічні масштаби (важко назвати країну, яка не була б залучена до виру змін)<sup>1</sup>. У зв'язку з цим, на думку Е. Тофлера (американського футуролога й публіциста), суспільство охоплює невідомий раніше психологічний стан, який за ступенем впливу дорівнює хворобі й називається «футурошоком», або «шоком майбутнього». Він характеризується втратою почуття реальності, вміння орієнтуватися в житті<sup>2</sup>, й позначається на всіх сферах життєдіяльності взагалі й на управлінні зокрема. Зміст управлінської діяльності набуває нового контексту, актуалізується лідерство як «вищий еволюційний та якісний рівень управління»<sup>3</sup>.

С. Калашнікова зазначає, що у своїй еволюції «управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи розвитку: від адміністрування через менеджмент до лідерства»<sup>4</sup>. У сенсі лідерства управління набуває нового наповнення, оскільки для ведення до визначеної мети застосовуються крім класичних інструментів менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація), ще й принципово нові – бачення (одкровення), надихання (натхнення) та власний приклад. М. К. де Врі принципову різницю між менеджментом і лідерством визначає тим, що приписує першому можливість «примусу людини до дії», а другому – «спроможність надихати». На думку С. Філоновича, «... лідерство синтезувало в собі практично всі зміни, що відбуваються як на рівні особистості, так і на рівні суспільства»<sup>5</sup>.

<b>Управління</b>	вплив суб'єкту управління на об'єкт управління задля досягнення визначеної мети.
<b>Менеджмент</b>	це спосіб наведення порядку й контролю в організаціях <sup>6</sup> .
<b>Лідерство</b>	як управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей.

Освіта відіграє особливу історичну місію як вирішальний чинник трансформації суспільства. Саме освіта готує людину до життя, забезпечує їй свободу інтелектуального, професійного та соціального вибору. В Україні з прадавніх часів визнавалось надважливе значення освіти. Ціннісні ідеї освіченості були викладені, зокрема, ще Костянтином Філософом у «Прогласії» (приблизно 869 р.). Усі суспільства періодично реформують чи, бодай, удосконалюють свої освітні системи. Зумовлено це тим, що освіта покликана оперативним реагувати на зміни у соціальному замовленні, а воно своєю чергою – на зміни у суспільному житті. Сучасні реформаторські зусилля теж мусимо сприймати як імператив часу. Потреба в них пов'язана з переходом українського суспільства від авторитарно-патерналістського способу життя (коли доля людини визначалася зверху і мало чим залежала від її власної волі)

1

Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – 350 с.

2

Тофлер Е. Шок будущего : пер. с англ. / Е. Тофлер. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2004. – 557, [3] с. – Психология.

3

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 9.

4

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 41.

5

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 21.

6

Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 63.

7

Вишневський О. Про перспективи реформування середньої освіти в Україні. – URL: <http://education-ua.org/ua/>

8

Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 – теорія і методика управління освітою ; Київський університет імені Бориса Грінченка, 2011. – С. 204.

9

Енциклопедія освіти / АПН України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 454.

10

Шеллеянн Скотт і Чарльз Ф. Веббер Науково обґрунтований розвиток лідерських якостей: концепція 4L. – URL: [http://education-inclusive.com/wp-content/docs/Scott-and-Webber\\_UKR.pdf](http://education-inclusive.com/wp-content/docs/Scott-and-Webber_UKR.pdf)

11

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 40.

12

Наказ №317к Департаменту освіти і науки, молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 29 травня 2015 р.

13

Татенко В. О. Психологічні ознаки професіоналізму / Татенко В. О. // Психологічні перспективи. – 2003. – Випуск 4. – С. 161–166.

до устрою громадянського, де переважно все залежить від самої людини. Цей перехід має не політичний, а універсально-цивілізаційний характер і є ознакою та передумовою загального прогресу, бо лише вільна людина може бути максимально продуктивною<sup>7</sup>. Означене критично актуалізує потребу в освітньому лідерстві. Освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах<sup>8</sup>:

- лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів / учителів, студентів / учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів);
- лідерство для освіти (діяльність батьків, стейкхолдерів задля розвитку освіти);
- лідерство освіти (діяльність держави щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери).

У цьому підручнику увага акцентується на лідерстві в закладах середньої освіти.

<b>Лідер в освіті</b>	особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності слугують дороговказом для інших <sup>9</sup> .
-----------------------	--

Роль лідерства в закладах середньої освіти широко досліджувалась науковцями. Наприклад, Фуллан та Харгрівз (Fullan and Hargreaves) запропонували своє бачення культури шкіл і питань, пов'язаних зі змінами. Серджованні (Sergiovanni, 1992) надав альтернативне бачення впливу лідерства, шкільної культури та позитивних взаємовідносин. Лейтвуд та ін. (Leithwood et al., 2004) вивчали поряд із багатьма аспектами лідерства вплив шкільних лідерів на досягнення учнів. Дарлінг-Гаммонд (Darling-Hammond) писав про роль директора у створенні сприятливого оточення для професійного розвитку вчителів<sup>10</sup>. Проведені дослідження показали, що роль керівника-лідера в закладах середньої освіти важко переоцінити. Воно проявляється через констатацію принципово інших моделей поведінки, технологій, процедур, принципів і цінностей як основи управлінської діяльності.

<b>Цікаво</b>	На думку дослідників Цунь-ян Сай та Сара Йик, як правило, до категорії лідерів належать 3–5% співробітників, які знаходяться на всіх рівнях організаційної ієрархії <sup>11</sup> .
---------------	---

Значення керівника-лідера для розвитку навчального закладу визнано і в Україні. У 2015 році в Києві започатковано конкурсний відбір на заміщення вакантних посад директорів шкіл у місті Києві головною метою якого є: «широке залучення громадськості, самоврядних органів міста, науковців і досвідчених педагогів до виявлення справжніх лідерів, професіоналів, які зможуть очолити столичні навчальні заклади і реалізувати поставлені амбітні освітні завдання»<sup>12</sup>.

Виникає питання: якими ознаками характеризується особистість справжнього лідера, як виявити та реалізувати лідерський потенціал? Критерії оцінки лідерства за В. Татенко<sup>13</sup> наведені у таблиці 1.

**Критерії оцінки лідерства за В. Татенко**

<p><b>Важливо «Перевір себе»</b></p>	<p>Лідерство керівника закладу середньої освіти проявляється у:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Прагненні вести за собою: лідер не тільки направляє і веде своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.</li> <li>■ Мотивації першості: для того, щоб стати лідером не достатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.</li> <li>■ Впливовості: щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не отримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.</li> <li>■ Зануреності й закоханості у свою справу: лідер уміє витримати межу між своїм покликанням і різними захопленнями. Для лідера «мотив діяльності відповідає самій діяльності».</li> <li>■ Компетентності й креативності: лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі та використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань і ситуацій.</li> <li>■ Психологічній надійності: здатність підтримувати необхідний рівень «Я хочу», «Я можу» і «Я повинен» у різних, особливо напружених ситуаціях життєдіяльності.</li> <li>■ Адекватній самооцінці і саморегуляції: у лідерів здебільшого поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей і цілей. «Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших».</li> <li>■ Самовдосконаленні: справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.</li> </ul>
--------------------------------------	---

Широке трактування поняття «потенціал» виходить із джерел можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язання будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливостей окремої особи. Потенціал, будучи в єдності просторових і часових характеристик, концентрує у собі одночасно три рівні зв'язків і відносин: по-перше, відображає минуле, тобто є сукупністю властивостей, накопичених системою у процесі її становлення й можливостей функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»; по-друге, характеризує сьогодення з погляду практичного застосування та використання наявних здатностей; по-третє, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здатності, але й здобуває нові сили та здатності<sup>14</sup>.

<p><b>Лідерський потенціал</b></p>	<p>соціально-психологічна характеристика особистості, яка відбиває як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових<sup>15</sup>.</p>
<p><b>Розвиток</b></p>	<p>процес удосконалення діяльнісних (духовних, психічних, соціальних і фізичних) можливостей і функцій людини<sup>16</sup>.</p>

Існують два якісні стани потенціалу особистості: актуалізований та потенційний. Актуалізований стан забезпечується актуальними особистісними ресурсами – реалізовані здібності, знання, уміння, навички, які людина надбала у процесі власного життєвого досвіду і реалізує в процесі життєдіяльності. Потенційний стан включає в себе потенційні особистісні ресурси – нереалізовані здібності (задатки), сукупність цінностей, продуктів мисленнєвої діяльності, ментальних і поведінкових стратегій, внутрішніх станів настанов, які можуть бути використані людиною для досягнення певної мети<sup>17</sup>.

14

Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – С. 53.

15

Калашнікова С. А., Міляєва В. Р. Діагностика лідерського потенціалу майбутніх керівників навчальних закладів у процесі професійної підготовки. – URL: <http://nbuv.gov.ua/node/554>

16

Світ енциклопедій. – URL: <http://gx3000.ru/socialna-psihiologija/funkcii-lidera.html>

17

Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів : монографія / авт. кол. ; під наук. ред. Лозової О. М. – Вінниця : «Віндрук», 2014. – С. 84.

## 18

Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів : монографія / авт. кол. ; під наук. ред. Лозової О. М. – Вінниця : «Віндрук», 2014. – С. 86.

## 19

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 87.

## 20

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 87.

## 21

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 87.

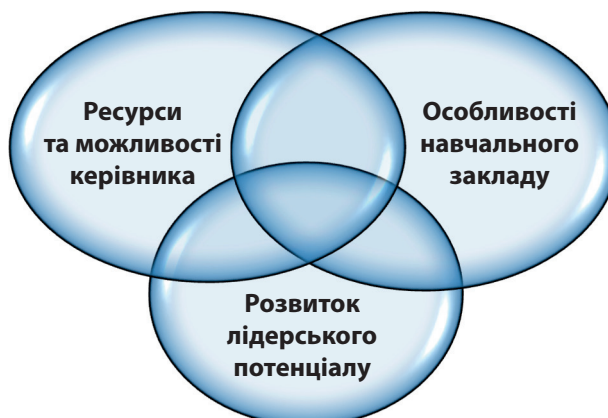
## 22

Світ енциклопедій. – URL: <http://http://gx3000.ru/socialna-psihologija/funkcii-lidera.html>

Дослідники зазначають, що розкриття потенціалу особистості залежить від активності особистості (самореалізації потенційних ресурсів і можливостей) та соціального оточення, яке може підтримати, а може відторгнути конкретну активність людини, забезпечити можливості для практичної реалізації потенціалу або не забезпечити<sup>18</sup>.

<b>Важливо</b>	Розкриття лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти залежить від двох складових: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) активності керівника, спрямованої на самореалізацію потенційних ресурсів і можливостей;</li> <li>2) умов (зовнішніх та внутрішніх), якими характеризується навчальний заклад, що сприяють / перешкоджають прояву активності керівника і розвитку / реалізації його потенціалу.</li> </ol>
----------------	--

Зрозуміло, що кожна людина (а відповідно і керівник) єдина і неповторна; має свої унікальні особистісні риси, здібності, навички, переконання, цінності, досвід, стратегії поведінки. Так само і заклади середньої освіти, незважаючи на загальні типові риси (рівні, типи, структура, профіль), мають свої специфічні потреби, проблеми, особливості. Розвиток як навчального закладу, так і лідерського потенціалу керівника відбувається за умови сполучення потенційних ресурсів і можливостей керівника та потреб (особливостей) навчального закладу, як це показано на рисунку 1.



**Рис. 1. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника навчального закладу**

Як засвідчує аналіз провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду<sup>19</sup>, для оцінки ресурсів і можливостей керівника закладу середньої освіти ефективним є використання функціонально-компетентнісного підходу.

<b>Компетентність</b>	здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність; є результатом набуття компетенцій <sup>20</sup> .
<b>Компетенція / компетенції</b>	особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають на рівень виконання певної (у тому числі професійної) діяльності; є складовими компетентності <sup>21</sup> .
<b>Функція</b>	спеціалізований вид діяльності, вимагає певних знань, умінь, навичок (досвіду). Це система заходів впливу керівника <sup>22</sup> .



Результатом застосування функціонально-компетентнісного аналізу є так званий профіль (інтегрований і збалансований набір знаннєвих, вміннєвих і поведінкових компетенцій (якостей), необхідних для якісного виконання лідерських функцій). Можна скласти «профіль посади» (інструмент під час відбору кандидатів на посаду керівника-лідера конкретного навчального закладу, а можна «профіль керівника-лідера» (перелік наявних у керівника компетенцій як основу для розроблення програми подальшого професійного розвитку)<sup>23</sup>.

<b>Профіль компетентності керівника-лідера навчального закладу</b>	стандартизований набір знаннєвих, вміннєвих і поведінкових компетенцій, необхідних для якісного виконання лідерських функцій <sup>24</sup> .
--	--

Для аналізу особливостей закладу середньої освіти доцільно використовувати SWOT-аналіз, який полягає в розділенні чинників і явищ, які впливають на діяльність навчального закладу на чотири категорії, а саме: сильних (переваги) (Strengths) і слабких (недоліки) (Weaknesses) сторін навчального закладу, наявних / потенційних можливостей (Opportunities) та ризиків чи загроз (Threats)<sup>25</sup>.

Розвиток лідерського потенціалу – це підвищення ступеня розвитку індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових, які відбивають як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства.

Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти відбувається за умови сполучення потенційних ресурсів і можливостей керівника та потреб (особливостей) навчального закладу, в якому він працює (або планує працювати).

Таким чином, в умовах сучасних трансформацій українського суспільства новою управлінською парадигмою є освітнє лідерство, яке є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти. Успішність реформування закладів середньої освіти залежить від керівників-лідерів, покликаних утверджувати принципово інші моделі поведінки, технології, процедури, принципи й цінності як основу управлінської діяльності та слугувати дороговказом для інших.

23

Калашникова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 95.

24

Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. – URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V\\_Miliaieva\\_Vnadps\\_2014\\_NDL\\_KL.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/6706/1/V_Miliaieva_Vnadps_2014_NDL_KL.pdf)

25

Майсак О. С. SWOT-аналіз: об'єкт, фактори, стратегії. Проблема пошуку зв'язей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С. 151–157.



## Практичне завдання

### «Профіль керівника-лідера закладу середньої освіти»

**Мета:** формування умінь та навичок аналізу профілю керівника-лідера закладу середньої освіти.

**Опис завдання:** Учасники об'єднуються в 3–4 групи для спільного виконання завдання.

1. Нижче Вам запропоновано орієнтовний перелік компетентностей, серед них визначте: 5 – без яких, на Ваш погляд, не може обійтись керівник-лідер закладу середньої освіти; 2 – які не потрібні керівнику-лідеру закладу середньої освіти. За потреби конкретизуйте запропоновані компетентності. Які компетентності, на Ваш погляд, не були враховані? Додайте їх у таблицю.
2. Як Ви вважаєте, чи зміниться перелік компетентностей, без яких не може обійтись керівник-лідер при визначенні навчального закладу, який він очолює. Якщо так, то яким чином і чому?

### Шаблон для виконання завдання

<p><b>Уміння вчитися.</b> Здатність застосовувати знання на практиці. Здатність здобувати нові знання та інтегрувати їх з уже наявними. Здатність використовувати у практичній професійній діяльності спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності</p>
<p><b>Інформаційна та ІКТ-грамотність.</b> Уміння шукати потрібну інформацію, критично її оцінювати, грамотно використовувати, усвідомлюючи етичні та правові норми, пов'язані з доступом і використанням інформації; використання інформаційно-комунікаційних, комп'ютерних технологій як інструменту дослідження, організації, управління, інтегрування, оцінювання та створення інформаційних даних</p>
<p><b>Критичність і гнучкість мислення.</b> Визначення суттєвих ознак об'єкта дослідження, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, розуміння проблеми, задачі, здатність оцінювати ефективність шляхів, методів, способів розв'язання задачі / вирішення проблеми, змінювати їх, у разі потреби, на оптимальніші, потреба у перевірці гіпотез, зважуванні змісту висловлювання, здатність відкинути як непотрібні деякі ідеї, думки</p>
<p><b>Розв'язання проблем.</b> Здатність аналізувати та вирішувати складні проблеми, що потребують оновлення, систематизації та інтеграції знань, нестандартного мислення, часто в умовах неповної / недостатньої інформації та суперечливих вимог</p>
<p><b>Усне і письмове спілкування рідною мовою.</b> Здатність зрозуміло і недвозначно як усно, так і письмово доносити інформацію, знання, пояснення й обґрунтування до фахівців і нефахівців рідною мовою. Розуміння ідеологічних основ використання рідної мови у професійному та міжособистісному спілкуванні</p>
<p><b>Глибокі фахові знання та розуміння.</b> Спеціалізовані концептуальні знання, набуті у процесі навчання на рівні новітніх досягнень, які є основою для оригінального мислення та інноваційної діяльності; здатність використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності</p>
<p><b>Міжособистісні навички й уміння, здатність працювати в команді.</b> Вміння налагоджувати ефективні комунікативні зв'язки, доносити складну комплексну інформацію без викривлень, викласти ідею стисло й зрозуміло; усвідомлення ролі ефективного спілкування при вирішенні спільного завдання; готовність до необхідних компромісів заради справи та відповідальність за результати спільної праці</p>
<p><b>Дослідницькі навички й уміння.</b> Здатність розуміти сутність проблеми, постановку задачі, обирати відповідні методи для її аналізу, вирішення (розв'язання), критично оцінювати отримані результати, визначати перспективи подальшої розробки досліджуваної та дотичних тем</p>

**Здатність до самоаналізу і самопізнання.** Здатність до самостійного пізнання своїх задатків, аналізу власних думок, почуттів; зіставлення бажаних та дійсних результатів своєї діяльності; доведення розпочатої справи до логічного завершення; уміння здійснювати цілепокладання, планування та оцінювання власної діяльності; здатність до самостійного визначення причини успіхів і невдач, внесення необхідних коректив у діяльність, визначення перспектив професійного самовдосконалення

**Здатність породжувати нові ідеї.** Здатність до пластичності уявлень в умовах, що змінюються; множинності та нестереотипності висунутих гіпотез, відсутності шаблонів у вирішенні


## Список рекомендованих джерел

1. *Бланшар К.* Лідерство: к вершинам успеха. – СПб : Питер, 2011. – 368 с.
2. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
3. *Максвелл Дж.* Розвись лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
4. *Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н.* Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
5. *Bush T.* Theories of Educational Leadership and Management / Fourth Edition. – London : SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
6. *Harris A.* Distributed Leadership: Matters, Perspectives, Practicalities and Potential. – Corvin, 2014. – 182 p.

## Тема 2. Стратегія розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти

26

Шеллеянн Скотт, Чарльз Ф. Веббер Науково обґрунтований розвиток лідерських якостей: концепція 4L. – URL: [http://education-inclusive.com/wp-content/docs/Scott-and-Webber\\_UKR.pdf](http://education-inclusive.com/wp-content/docs/Scott-and-Webber_UKR.pdf)

27

Світ енциклопедій. – URL: <http://http://gx3000.ru/socialna-psihologija/funkcii-lidera.html>

28

Світ енциклопедій. – URL: <http://http://gx3000.ru/socialna-psihologija/funkcii-lidera.html>

29

Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – С. 278.

### Теоретичний матеріал

*Першочергове завдання лідера не має відношення до вміння керувати іншими людьми – передусім він повинен пізнати себе і навчитися управляти собою.*

Я. Бояцис

«У XXI столітті директорам доводиться керувати школами, які дуже відрізняються від тих, що існували в попередніх поколіннях. Школи стали складнішими, зміни відбуваються постійно і дедалі швидшими темпами, підзвітність перед громадськістю є більш відкритою, а школи більше вимагають від випускників» (Фуллан, Харгрівз та Гудсон). Характерними рисами повсякденної роботи директорів, як зазначають Пітерсон та Коснер є: «короткотривалість, різноманітність, розпорошеність, складність, неоднозначність і невпевненість»<sup>26</sup>. Сучасні заклади освіти потребують керівників-лідерів із принципово іншими моделями поведінки. Між тим, як зазначалося вище, розвиток як навчального закладу, так і лідерського потенціалу керівника відбувається за умов сполучення потенційних ресурсів і можливостей керівника-лідера та потреб (особливостей) навчального закладу.

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, трансформації внутрішніх потреб і прагнень керівника навчального закладу, ефективно вирішувати завдання розвитку лідерського потенціалу можливо лише за допомогою стратегічного підходу, який передбачає досягнення основної мети (в даному випадку – це розвиток лідерського потенціалу) в умовах мінливого зовнішнього середовища.

<b>Стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ визначення основних цілей, завдань, напряму діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених завдань;</li> <li>■ першочерговий засіб досягнення основної мети<sup>27</sup>.</li> </ul>
<b>Стратегічне управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища<sup>28</sup>.</li> </ul>

Стратегічний підхід до розвитку лідерського потенціалу означає готовність до діяльності в умовах надскладних, часом важкопрогнозованих змін; системне бачення розвитку навчального закладу й місця керівника-лідера в цьому процесі<sup>29</sup>. Складнощі використання стратегічного підходу в процесі розвитку лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти пов'язані з тим, що лідерський потенціал має два якісні стани: актуалізований та потенційний. Відносно чітко можна охарактеризувати лише актуалізований стан лідерського потенціалу, визначити характеристики потенційного достатньо складно, оскільки у процесі професійної діяльності керівник не тільки реалізує свої особистісні ресурси (нереалізовані здібності (задатки), сукупність цінностей, продуктів мисленевої діяльності, ментальних і поведінкових стратегій, внутрішніх станів, настанов), але і здобуває нові. Крім того, неможливо передбачити і конкретні події, що можуть

відбутися протягом професійної діяльності і вплинути як на стан лідерського потенціалу (наприклад, погіршення стану здоров'я керівника), так і на діяльність навчального закладу (зміна нормативно-правової бази, форс-мажорні обставини тощо). Активність керівника / потенційного керівника, використання ним наданих середовищем можливостей і подолання загроз можуть здійснюватися методом оперативного реагування за схемою «сигнал – сприйняття – відповідь». За певних обставин такий метод не тільки раціональний, але й інколи єдино можливий. Між тим, таке реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі має відбуватися у межах певного коридору можливих відхилень, утвореному обраним напрямом розвитку з урахуванням визначеної професійної місії, візії, як показано на рис. 2.

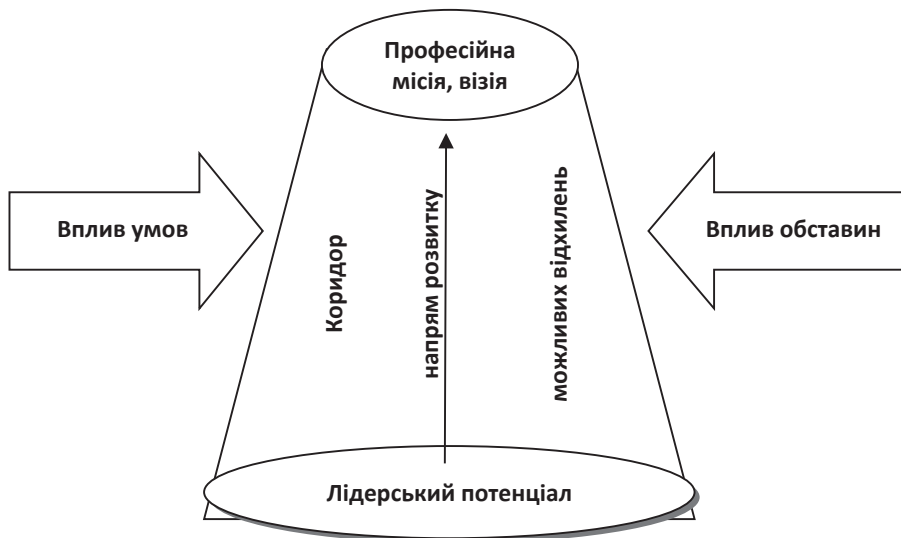
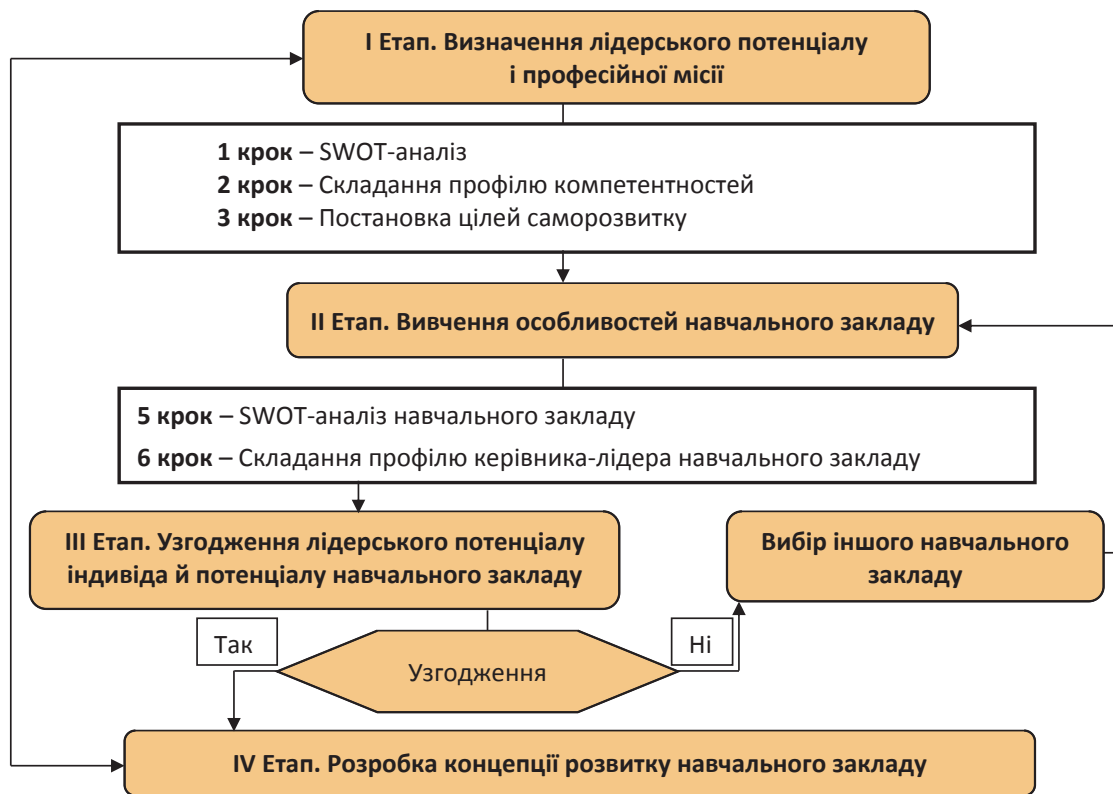


Рис. 2. Розвиток лідерського потенціалу

Як показано на рисунку, у міру наближення до реалізації професійної місії коридор можливості відхилень звужується, оскільки лідер, за умов відповідального ставлення до власного потенціалу, не має права використовувати власні можливості не за призначенням. Це як «забивати цвяхи ноутбуком». Так, коли майбутній керівник-лідер лише вступив до навчального закладу, він може вчитися й паралельно підробляти у будь-якій галузі. Коли він закінчує навчальний заклад, то має йти працювати відповідно до отриманого фаху (якщо, звичайно, освіта була отримана за покликанням). Коли він працює за фахом, наприклад, учителем, може паралельно вести й гурткову роботу. А от коли його вже призначили директором, то суміщати з цим гурткову роботу – означає витратити дорогоцінний час та енергію не на основний вид діяльності.

<b>Професійна місія</b>	вираження бачення індивідом змісту і смислу професійної діяльності, її основної мети.
<b>Бачення</b>	ідеальний образ майбутнього професійного стану, якого можна досягти при найбільш сприятливих умовах.

Зважаючи на означене, пропонуємо алгоритм розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти, який представлено на рис. 3. Як видно, *першим етапом* у процесі розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти має бути визначення лідерського потенціалу і професійної місії. У межах цієї теми зупинимося на ньому більш докладно.



**Рис. 3. Алгоритм розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти**

Визначення професійної місії закладає фундамент майбутніх дій. У ній має бути лаконічно викладено бачення індивідом змісту і смислу професійної діяльності, її основної мети. Формулювання місії базується на ідеальному образі професійного майбутнього, якого можна досягти при найбільш сприятливих умовах. Зазвичай сформулювати професійну місію досить важко. Інколи навіть в успішних і затребуваних фахівців виникає думка: чи тією справою я займаюсь, чи правильно я обрав професію, чи не варто змінити сферу докладання зусиль, чи погоджуватись на пропозицію щодо посадового зростання? Психологи розробили певні запитання-індикатори, відповіді на які дають змогу з'ясувати правильність обраного шляху. В таблиці 2 представлені приклади таких запитань. Якщо на кожне з наведених нижче запитань Ваша відповідь – «ні», то варто замислитись щодо правильності обраного професійного шляху.

Таблиця 2

**Запитання-індикатори, відповіді на які дають змогу визначитися із професійною місією**

<b>Важливо «Перевір себе»</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Якби Вам не потрібно було заробляти гроші, чим би Ви займалися у житті? Чи погодилися б Ви за цієї умови стати директором закладу середньої освіти?</li> <li>■ Уявіть, що Ви виграли 1 000 000 \$ у лотерею? На що б Ви витратили ці гроші? Чи виділили б Ви частину цих грошей на Вашу професійну діяльність / Ваш професійний розвиток?</li> </ul>
-------------------------------	---

Крім того, при формулюванні місії доцільно використовувати SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу представлена у таблиці 3. Він ефективно виявляє потенційні можливості, а також сильні сторони, на які спирається керівник / майбутній керівник у власній професійній діяльності. Саме вони мають бути в основі професійної місії та візії.



Таблиця 3

## Матриця SWOT-аналізу

ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші сильні сторони (Strengths)</b> (На що Ви спираєтесь у собі у своїй професійній діяльності? Що у Вашій роботі виходить у Вас найкраще? Освіта, досвід, ділові якості, окремі вміння, навички, цінності, здібності.)</p>	<p><b>Ваші слабкі сторони (Weaknesses)</b> (Що Вам складно? Що Ви не любите робити? В чому Ви не достатньо розбираєтесь? Що в роботі викликає у Вас дискомфорт?)</p>	
Кількість S –	> = <	Кількість W –
ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші можливості (Opportunities)</b> (Чому Ви можете і хочете навчитися? Що Вам доступно та залежить від Вас? Що може «підсилити» Вас, якщо Ви приділите цьому увагу?)</p>	<p><b>Ваші загрози (Threats)</b> (Що Вам поки що недоступно? Що в роботі викликає занепокоєння та неконтрольоване Вами?)</p>	
Кількість O –	> = <	Кількість T –

Зроблений SWOT-аналіз може також стати підґрунтям для складання власного профілю компетентностей. За основу можна взяти роботу, виконану у практичному завданні №1, доповнивши її самооцінкою розвитку компетентностей, як показано у таблиці 4.

Таблиця 4

## Профіль компетентностей

Компетентність (її характеристика)	Оцінка розвитку компетентностей за 6-бальною шкалою						Примітки
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень		
	1	2	3	4	5	6	

У таблицю 4 заносяться всі компетентності, які сформовані у керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти із визначенням ступеня їх сформованості. Так, при максимально сформованій компетентності виставляється 6 балів, при майже не сформованій – 1. Недостатньо сформовані компетентності, які отримали від 1 до 3 балів і при цьому є необхідними для керівника-лідера потребують подальшого розвитку.

Визначення власної професійної місії та візії, SWOT-аналіз, робота над профілем компетентностей стають підґрунтям для постановки цілей саморозвитку. Розвиток як такий передбачає процес удосконалення діяльнісних (духовних, психічних, соціальних і фізичних) можливостей і функцій людини, оскільки напрям розвитку (місія, візія) визначений. Недоліки та слабкі місця, виявлені під час SWOT-аналізу та недостатньо сформовані компетентності, які отримали від 1 до 3 балів (при роботі над профілем компетентностей) продемонстрували «вузькі місця» лідерського потенціалу. Наступний крок – постановка цілей щодо саморозвитку. Головне завдання при цьому полягає у розробці програми власного професійного саморозвитку, спрямованої на розвиток лідерського потенціалу.

<b>Ціль</b>	чітко визначений у часі і точно позначений з точки зору параметрів стан (очікуваний результат).
-------------	---

## 30

Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

Для того, щоб поставлені цілі сприяли розвитку лідерського потенціалу, необхідно дотримуватися певних правил. Науковцями<sup>30</sup> розроблені правила постановки цілей за критеріями SMART (табл. 5).

Таблиця 5

## Правила постановки цілей за критеріями SMART

<b>Конкретність</b> (Specific)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ кожна ціль має бути описана як чіткий (формалізований) результат;</li> </ul>
<b>Вимірюваність</b> (Measurable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ поставлена ціль повинна мати критерії, які дали б змогу визначити, чи досягнута вона і якою мірою;</li> </ul>
<b>Досяжність</b> (Attainable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ досягнення цілі має залежати тільки від Вас. Необхідно адекватно оцінювати ситуацію і розуміти, що ціль досяжна з точки зору зовнішніх і внутрішніх ресурсів;</li> </ul>
<b>Актуальність</b> (Relevant)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ціль має бути реалістичною і доречною в даній ситуації. Ціль повинна мати подальше застосування даного досягнення;</li> </ul>
<b>Орієнтованість у часі</b> (Time-bound)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ціль має бути чітко орієнтована у часі, мати конкретні терміни досягнення.</li> </ul>

Формулювання цілей саморозвитку завершує перший етап процесу розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти – «Визначення лідерського потенціалу і професійної місії». Між тим, варто підкреслити, що не в кожному закладі середньої освіти реалізація лідерського потенціалу конкретного індивіда може відбуватися ефективно. Одному керівнику-лідеру краще працювати в невеличкому навчальному закладі, іншому – навпаки. Комуś більше підходить фізико-математичний профіль навчального закладу, а комуś – гуманітарний. Звичайно, можна заперечити, що справжній лідер сам формує в навчальному закладі необхідні умови: можна змінити профіль, зробити реорганізацію, добудову / перебудову тощо. Але чи варто? Можливо, краще з початку, зваживши на власний лідерський потенціал та професійну місію, обирати саме той навчальний заклад, який створює найкращі потенційні умови для розвитку лідерського потенціалу.

Таким чином, розробка стратегії розвитку лідерського потенціалу передбачає, по-перше, визначення лідерського потенціалу і професійної місії керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти; по-друге, вивчення особливостей навчального закладу; по-третє, узгодження лідерського потенціалу індивіда й потенціалу навчального закладу (при необхідності зміну навчального закладу); по-четверте, розробку концепції розвитку навчального закладу, яка б максимально сприяла як актуалізації лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти, так і максимальному розвитку навчального закладу. В цій темі нами розглянуто перший етап розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу, інші розглянемо в наступній темі.



## Практичне завдання

### «Місія та цілі керівника закладу середньої освіти»

**Мета:** формування вмінь і навичок визначення професійної місії, проведення власного SWOT-аналізу й аналізу профілю компетентностей та розробка цілей саморозвитку.

#### Опис завдання:

1. Визначте та проаналізуйте власні сильні й слабкі сторони, сприятливі можливості та фактори-загрози, використовуючи матрицю SWOT-аналізу. Зробіть висновок щодо достатності ресурсів.
2. Складіть власний профіль компетентностей.
3. За допомогою технології постановки цілей SMART сформулюйте для себе цілі щодо розвитку слабких сторін, через які виникають труднощі в роботі.
4. Визначте і запишіть заходи, які можна зробити для розвитку компетентностей, необхідних керівнику-лідеру закладу середньої освіти.
5. Сформулюйте професійну місію і візію керівника закладу середньої освіти.

### Шаблон для виконання завдання 1

#### Матриця SWOT-аналізу

ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші сильні сторони (Strengths)</b> (На що Ви спираєтесь у собі у своїй професійній діяльності? Що у Вашій роботі виходить у Вас найкраще? Освіта, досвід, ділові якості, окремі вміння, навички, цінності, здібності.)</p>	<p><b>Ваші слабкі сторони (Weaknesses)</b> (Що Вам складно? Що Ви не любите робити? В чому Ви не достатньо розбираєтесь? Що в роботі викликає у Вас дискомфорт?)</p>	
Кількість S –	> = <	Кількість W –
ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ		
<p><b>Ваші можливості (Opportunities)</b> (Чому Ви можете і хочете навчитися? Що Вам доступно та залежить від Вас? Що може «підсилити» Вас, якщо Ви приділите цьому увагу?)</p>	<p><b>Ваші загрози (Threats)</b> (Що Вам поки що недоступно? Що викликає занепокоєння та неконтрольоване Вами?)</p>	

**Шаблон для виконання завдання 2****Профіль компетентностей**

Компетентність (її характеристика)	Оцінка розвитку компетентностей за 6-бальною шкалою						Примітки
	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень		
	1	2	3	4	5	6	

**Шаблон для виконання завдання 3**

Довгострокові цілі

Дата виконання


Середньострокові цілі

Дата виконання


Короткострокові цілі

Дата виконання


## Шаблон для виконання завдання 4

### Розвиток компетентностей

Компетентність, яка потребує розвитку	Заходи

## Шаблон для виконання завдання 5

Ваша професійна місія	
Ваша професійна візія	

## Список рекомендованих джерел

1. Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж. Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. Концепция исследования: признаки, принципы построения, роль в организации и методологии исследования. – URL: [http://www.kimmsh.ru/uchmat/metodichki\\_ISU/lekcii\\_ISU\\_7/koncepciya\\_issledovaniya/index.htm](http://www.kimmsh.ru/uchmat/metodichki_ISU/lekcii_ISU_7/koncepciya_issledovaniya/index.htm)
3. Максвелл Дж. Розвись лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
4. Развитие лидерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов ; пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

## Тема 3. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти

### Теоретичний матеріал

*Хочеш змінити світ – почни з себе.*

М. Ганді

Особливість управління сучасним закладом середньої освіти на засадах лідерства полягає в тому, що воно має забезпечувати не тільки успішне функціонування закладу, його якісний розвиток, а й сприяти повному розкриттю і розвитку лідерського потенціалу керівника. Таке управління можливе за певних умов. Умовами розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти є такі:

- 1) наявність лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти, його усвідомлення;
- 2) активність керівника спрямована на самореалізацію потенційних ресурсів і можливостей;
- 3) особливості та потреби навчального закладу, які сприяють / перешкоджають розвитку лідерського потенціалу керівника.

Урахування цих умов та розробка концепції розвитку навчального закладу на основі узгодження, з одного боку – особливостей і потреб навчального закладу з можливостями та професійними інтересами керівника-лідера, з іншого – сприятиме повному розкриттю та розвитку лідерського потенціалу керівника.

У попередній темі при розгляді алгоритму розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти увага зосереджувалася на перших двох умовах розвитку лідерського потенціалу (перший етап розробки стратегії) (рис. 3). Другий, третій і четвертий етапи розробки стратегії спрямовані на врахування останньої (третьої) умови. Розглянемо їх більш докладно.

Другий етап (рис. 3) полягає у вивченні особливостей навчального закладу (в якому передбачається розвиток лідерського потенціалу) шляхом використання SWOT-аналізу. Його використання надає інформацію щодо сильних і слабких сторін навчального закладу, можливостей та зовнішніх загроз. Матриця SWOT, адаптована до аналізу навчального закладу, представлена у таблиці 6.

Таблиця 6

Матриця SWOT-аналізу

ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ		
Сильні сторони закладу середньої освіти (Strengths) (Що відноситься до безумовних досягнень навчального закладу? На що можна спиратися у розвитку навчального закладу?)		Слабкі сторони закладу середньої освіти (Weaknesses) (Які найбільші проблеми є в навчальному закладі? Що потребує уваги і вдосконалення?)
Кількість S –	> = <	Кількість W –
ЗОВНІШНІ РЕСУРСИ		
Можливості закладу середньої освіти (Opportunities) (Які невикористані для навчального закладу можливості є у зовнішньому середовищі? Що ззовні може «підсилити» навчальний заклад?)		Загрози закладу середньої освіти (Threats) (Що ззовні може «послабити» навчальний заклад та не підлягає контролю?)
Кількість O –	> = <	Кількість T –



Доцільним є SWOT-аналіз навчального закладу за такими основними напрямками:

- місце розташування;
- фаза життєвого циклу навчального закладу;
- матеріально-технічна база (стан приміщень, обладнань, територій);
- характеристика учнів (кількість, контингент, здоров'я, рівень успішності: вступ випускників 11-х класів до ВНЗ III–IV рівнів акредитації; рівень складання ЗНО тощо);
- кадровий склад: кількісні (кількість, вік, стаж, вакансії, плинність кадрів) та якісні характеристики (професійно-кваліфікаційний рівень, рівень інтелектуального і творчого потенціалу, морально-психологічний клімат, готовність до змін тощо);
- методики й технології навчання, які використовуються (сучасність, інноваційність тощо);
- організаційна культура навчального закладу (цінності; цілі навчального закладу, формальні та неформальні правила й норми, звичаї, традиції);
- імідж навчального закладу.

Виявлені сильні та слабкі сторони, проаналізовані умови в яких знаходиться навчальний заклад дають змогу робити висновки щодо компетентностей, необхідних керівникові-лідеру цього закладу. При складанні «профілю посади» керівника-лідера навчального закладу доцільно розміщати компетентності за ступенем важливості. На першому місці – найважливіша для ефективного виконання професійної діяльності в цьому навчальному закладі, на останньому – найменш важлива.

*Третій етап*, як показано в алгоритмі розробки стратегії розвитку лідерського потенціалу (рис. 3), полягає в узгодженні лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника й потенціалу навчального закладу<sup>31</sup>. Для цього співставляються результати SWOT-аналізу навчального закладу та керівника / потенційного керівника, а також профілі керівника / потенційного керівника і посади. Це допоможе виявити ступінь відповідності наявних в індивіда компетентностей вимогам посади визначеного навчального закладу.

Почнемо зі співставлення профілів компетентностей керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти й профілю посади керівника визначеного навчального закладу. Найбільш наочним способом для ідентифікації узгоджень є матриця, представлена у таблиці 7.

31

Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – С. 280.

Таблиця 7

**Матриця для ідентифікації узгоджень у профілях компетентностей керівника / потенційного керівника і посади**

Профіль посади \ Профіль керівника	K1	K2	K3	K4	K5	....	Kn
K1	+		+				
K2		+	+		+		
K3	+					+	
...							+
Kn				+			

Горизонтальна вісь цієї матриці містить компетентності керівника / потенційного керівника (K1, K2, K3, ... Kn), які розміщені послідовно за ступенем сформованості. На першому місці – найбільш сформована, на останньому – найменш. Вертикальна вісь – компетентності профілю посади керівника визначеного навчального закладу (K1, K2, K3, ... Kn), які розміщені за ступенем важливості. На першому місці – найважливіша для ефективного виконання професійної діяльності в цьому навчальному закладі, на останньому – найменш важлива. Кожна відповідність позначається знаком «+». Що більше плюсів у матриці, то більше можливостей для розвитку лідерського потенціалу має керівник / потенційний керівник у цьому навчальному закладі. Між тим, варто пам'ятати, що не всі компетентності, які потрапили до профілю керівника, однаково сформовані і не всі компетентності профілю посади визначеного навчального закладу однаково важливі для ефективного здійснення професійної діяльності в цьому навчальному закладі. Тому не всі «+» мають однакову «вагу». Найбільш вагомими є сполучення, які опинилися у верхньому лівому куті матриці (в таблиці він позначений кольором). Ці компетентності важливі для ефективного виконання професійної діяльності в цьому навчальному закладі й одночасно добре сформовані в керівника / потенційного керівника.

Для остаточного прийняття рішення щодо доцільності розвитку лідерського потенціалу саме в цьому закладі середньої освіти необхідно долучити результати SWOT-аналізів навчального закладу та керівника / потенційного керівника.

Як правило, кожен керівник / потенційний керівник тією чи іншою мірою усвідомлює ступінь привабливості навчального закладу з точки зору розвитку власного лідерського потенціалу. Завдання співставлення результатів SWOT-аналізу навчального закладу та керівника / потенційного керівника закладу середньої освіти полягає у зваженні всіх «за» та «проти» розвитку власного лідерського потенціалу в цьому навчальному закладі та визначенні концепції його розвитку. Для цього необхідно:

- 1) визначити позицію керівника / потенційного керівника в навчальному закладі співставляючи його сильні сторони зі слабкими сторонами навчального закладу. Так, наприклад, якщо матеріально-технічні умови навчального закладу є незадовільними, а керівник при цьому має гарну економічну освіту й практичний досвід господарської діяльності, то це підсилює позицію керівника / потенційного керівника в навчальному закладі;
- 2) визначити позицію керівника / потенційного керівника в навчальному закладі, співставляючи його слабкі сторони зі слабкими сторонами навчального закладу. Так, коли слабкі сторони керівника накладаються на слабкі сторони навчального закладу, наприклад, складний матеріально-технічний стан навчального закладу з відсутністю практичного досвіду господарської діяльності керівника / потенційного керівника, то це послаблює позицію керівника / потенційного керівника в навчальному закладі;
- 3) визначити умови, що сприяють успіху керівника / потенційного керівника в навчальному закладі, співставляючи його сильні сторони із сильними сторонами навчального закладу. Так, наприклад, якщо навчальний заклад має фізико-математичний профіль, а керівник при цьому має відповідну фахову освіту, то це сприятиме успіху керівника / потенційного керівника в цьому навчальному закладі;
- 4) визначити умови, що сприяють успіху керівника / потенційного керівника в навчальному закладі, співставляючи його можливості та загрози із можливостями та факторами загрози для навчального закладу. Наприклад, якщо навчальний заклад має загрозу недоотримання фінансування, а керівник / потенційний керівник має можливість залучення додаткового позабюджетного фінансування, то це сприяє успіху як керівника / потенційного керівника, так і навчального закладу. Найкращою є ситуація, коли загрози не вступають у резонанс (тобто не підсилюють одна одну) і, навпаки, можливості – підсилюють.

Ураховуючи названі фактори: привабливість навчального закладу, позицію керівника / потенційного керівника в навчальному закладі, побудуємо матрицю узгодження лідерського потенціалу індивіда й потенціалу навчального закладу (табл. 8).

Таблиця 8

#### Узгодження лідерського потенціалу індивіда й потенціалу навчального закладу

Показники привабливості навчального закладу	Високі	Квадрат 1		Квадрат 4
	Середні			
	Низькі	Квадрат 2		Квадрат 3
		Абсолютно відповідає	Частково відповідає	Абсолютно не відповідає
Відповідність лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника потребам навчального закладу				

Вертикальна вісь цієї матриці показує привабливість навчального закладу, горизонтальна – відповідність лідерського потенціалу керівника / потенційного керівника потребам навчального закладу. Квадрати цієї матриці окреслюють перспективи розвитку лідерського потенціалу в навчальному закладі. Розглянемо кожен із цих квадратів докладніше.

*Квадрат 1* – сильна лідерська позиція керівника / потенційного керівника у привабливому навчальному закладі. Цей квадрат гарантує найкращі можливості для розвитку лідерського потенціалу.

*Квадрат 2* – сильна лідерська позиція керівника / потенційного керівника та низькі показники привабливості навчального закладу. Розвиток лідерського потенціалу в цьому квадраті залежатиме від концепції розвитку навчального закладу, яка має бути спрямована на розвиток потенціалу навчального закладу.

*Квадрат 3* – слабка лідерська позиція керівника / потенційного керівника в навчальному закладі, що характеризується низькою привабливістю. Цей квадрат свідчить про безперспективність розвитку лідерського потенціалу в цьому навчальному закладі. При потрапленні в цей квадрат краще розглянути можливість розвитку лідерського потенціалу в іншому навчальному закладі.

*Квадрат 4* – слабка лідерська позиція керівника / потенційного керівника у привабливому навчальному закладі. Цей квадрат характеризується найбільш складним сценарієм. З одного боку, навчальний заклад надає великі потенційні можливості для розвитку й реалізації лідерського потенціалу. Між тим, слабка лідерська позиція загрожує тим, що керівник / потенційний керівник не зможе скористатися цими можливостями. Успіх у цьому квадраті можливий лише за умов значного саморозвитку.

Зроблений аналіз дає змогу, по-перше, приймати рішення щодо вибору того чи іншого навчального закладу для розвитку власного лідерського потенціалу; по-друге, прогнозувати перспективи розвитку лідерського потенціалу в навчальному закладі; по-третє, розробляти програму саморозвитку власного лідерського потенціалу; по-четверте, розробляти науково обґрунтовану концепцію розвитку навчального закладу, яка включатиме основні орієнтири, пріоритети, завдання, принципи й механізми розвитку навчального закладу та базуватиметься на лідерському потенціалі керівника.

Таким чином, умовами розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти є такі: наявність лідерського потенціалу, його усвідомлення; спрямованість активності керівника на самореалізацію потенційних ресурсів і можливостей; особливості та потреби навчального закладу, які сприяють / перешкоджають розвитку лідерського потенціалу керівника. Урахування цих умов та розробка концепції розвитку навчального закладу на основі узгодження, з одного боку, особливостей і потреб навчального закладу з можливостями та професійними інтересами керівника-лідера, з іншого, сприятиме повному розкриттю та розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти.







## Шаблон для виконання завдання 4

Довгострокові цілі	Дата виконання
Середньострокові цілі	Дата виконання
Короткострокові цілі	Дата виконання

## Список рекомендованих джерел

1. *Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж. Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.*
2. *Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. – К. : Ленвіт, 2007. – 263 с.*
3. *Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юніком Інтер, 2008. – 1040 с.*
4. *Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.*
5. *Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. – С. 280.*

Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 63.

## Тест

### 1. Лідерство – це:

- вплив на групи людей, який сприяє досягненню ними загальних цілей;
- ефективне управління, засноване на власному прикладі;
- спосіб реалізації потенціалу;
- уміння робити речі правильно.

### 2. Лідерський потенціал – це:

- сукупність знань, умінь і навичок особистості;
- здатність впливати на людей;
- здатність бути першим;
- уміння робити правильні речі;
- соціально-психологічна характеристика особистості, яка відбиває як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства.

### 3. Рівень лідерського потенціалу визначається:

- харизмою особистості;
- ступенем розвитку індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових;
- рівнем розвитку управлінських компетентностей і харизмою особистості;
- рівнем розвитку особистісних та управлінських компетентностей.

### 4. Лідер повинен мати:

- прихильників;
- стратегічне бачення;
- цінності;
- підлеглих.

### 5. Установіть відповідність між поняттями та їх визначеннями

<b>Лідерство</b>	вплив суб'єкта управління на об'єкт управління задля досягнення визначеної мети.
<b>Управління</b>	це спосіб наведення порядку й контролю в організаціях <sup>32</sup> .
<b>Менеджмент</b>	управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей.

### 6. Сутність стратегічного підходу до розвитку лідерського потенціалу керівника ЗСО полягає у:

- визначенні пріоритетних напрямів діяльності ЗСО;
- формулюванні місії;
- досягненні мети в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- готовності до діяльності в умовах надскладних, важкопрогнозованих змін;
- системне бачення процесу розвитку власного лідерського потенціалу.

### 7. Стратегія – це:

- визначення основних цілей, завдань, напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених завдань;
- першочерговий засіб досягнення основної мети;
- послідовність дій та інструментів для реалізації місії;
- набір методів досягнення визначеної мети.

### 8. Стратегічне управління – це:

- процес розробки стратегії;
- успішна розробка і реалізація стратегії;
- забезпечення взаємозв'язку місії з основними цілями в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- процес досягнення довгострокових цілей.



9. Чи є правильним твердження, що: «лідерство не має жодного відношення до управління людьми»?

- так;
- ні.

10. Керівник-лідер закладу середньої освіти впливає на колектив через:

- затверджені норми і стандарти;
- розпорядження;
- матеріальне та моральне заохочення;
- корпоративну культуру;
- власний приклад;
- власну філософію та цінності.

11. Установіть відповідність між поняттями та їх визначеннями

<b>Функція</b>	здатність людини ефективно виконувати певну (у тому числі професійну) діяльність; є результатом набуття компетенцій <sup>33</sup> .
<b>Компетенції</b>	особисті характеристики людини, що визначають її поведінку та впливають на рівень виконання певної (у тому числі професійної) діяльності; є складовими компетентності <sup>34</sup> .
<b>Компетентність</b>	спеціалізований вид діяльності, вимагає певних знань, умінь, навичок (досвіду). Це система заходів впливу керівника <sup>35</sup> .

12. Лідерство у закладі середньої освіти характеризується наявністю:

- стратегічної мети;
- незначної кількості формальних правил;
- творчого підходу до прийняття управлінського рішення;
- неформальних ділових відносин;
- жорсткої залежності від волі керівника.

13. Способами мотивації співробітників у школі є:

- залучення до інноваційної діяльності;
- свобода в організації власної праці;
- право здійснювати контрольні функції;
- маніпуляція.

14. Важливими якостями керівника-лідера є:

- передбачення;
- енергія;
- поетичність;
- серйозність.

15. Роль керівника-лідера змінюється від яскравого харизмата до:

- координатора зусиль;
- мотиватора;
- маніпулятора;
- посередника.

16. Установіть відповідність між поняттями та їх визначеннями:

<b>Мета</b>		визначають концепцію розвитку організації й основні напрями її діяльності.
<b>Завдання</b>		це бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.
<b>Цілі</b>		це робота, яку необхідно виконати наперед визначеним способом й у визначені терміни.

17. Лідер:

- визначає необхідні зміни у школі;
- надихає колектив на виконання завдань;
- фокусується на короткострокових цілях;
- маніпулює суспільною свідомістю.

33

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 87.

34

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – С. 87.

35

Світ енциклопедій. – URL: [http:// http://gx3000.ru/socialna-psihologija/funkcii-lidera.html](http://http://gx3000.ru/socialna-psihologija/funkcii-lidera.html)

18. *Складовими трансформаційного лідерства є:*

- ідеалізований вплив;
- індивідуалізований підхід;
- надихаюча мотивація;
- адміністративний примус.

19. *Із поданого переліку критеріїв прояву лідерства керівника закладу середньої освіти оберіть зайвий:*

- прагнення вести за собою;
- прагнення контролювати;
- мотивація першості;
- впливовість;
- зануреність і закоханість у свою справу;
- компетентність і креативність;
- психологічна надійність;
- адекватна самооцінка і саморегуляція.

20. *Самовдосконалення: справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички. Лідерство підтримує зміни та процеси самоорганізації у школі.*

- так;
- ні.

21. *Лідерство – це сфера взаємодії.*

- так;
- ні.

22. *Установіть відповідність між поняттям та його визначенням:*

<b>Структура</b>		система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум.
<b>Концепція</b>		це взаємопов'язане розміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова. Структура також може відноситися до устрою, організації чого-небудь.

23. *Лідерство ґрунтується на жорсткій ієрархії.*

- так;
- ні.

24. *Лідерство посилює конкуренцію в колективі.*

- так;
- ні.

25. *Лідер делегує повноваження.*

- так;
- ні.

26. *Лідер – це натхненний комунікатор.*

- так;
- ні.

27. *Установіть відповідність між поняттям та його визначенням:*

<b>Професійна місія</b>	вираження бачення індивідом змісту і смислу професійної діяльності, її основної мети.
<b>Бачення</b>	ідеальний образ майбутнього професійного стану, якого можна досягти при найбільш сприятливих умовах.

28. *Із поданого переліку оберіть основні методи аналізу, передбачені при стратегічному підході до розвитку лідерського потенціалу:*

- SWOT-аналіз;
- аналіз документів;
- бесіда, інтерв'ю;

- тестування;
- педагогічні ради;
- відвідування уроків;
- контроль навчальних досягнень;
- анкетування;
- самооцінка.

29. Лідерство ґрунтується на індивідуальних та професійних цінностях.

- так;
- ні.

30. Лідер у своїх діях надає пріоритет контролю.

- так;
- ні.

31. Першочергове завдання лідера не має відношення до вміння керувати іншими людьми – передусім він повинен пізнати себе і навчитися управляти собою.

- так;
- ні.

32. Центральним елементом у багатьох визначеннях лідерства є бездоганне виконання своїх посадових обов'язків.

- так;
- ні.

33. Лідерство зосереджується на конкретних посадах.

- так;
- ні.

34. Установіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		визначає візію організації
менеджер		планує кроки для досягнення мети
адміністратор		розподіляє завдання відповідно до розпорядження

35. Менеджерів турбує необхідність робити речі правильно, в той час як лідерів турбує необхідність робити правильні речі.

- так;
- ні.

36. Установіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		покладається на довіру
менеджер		покладається на контроль

37. Чи є правильним твердження, що філософія організації – «це базові погляди і цінності організації, що є основою для створення системи мотивації як зовні, так і всередині організації»?

- так;
- ні.

38. Установіть відповідність між поняттям та його характеристикою:

лідер		адекватна оцінка власних якостей
менеджер		адекватна оцінка організації
адміністратор		адекватна оцінка виконавських здібностей

39. Чи є правильним твердження «Хочеш змінити світ – почни з себе»?

- так;
- ні.

*Навчальне видання*

**Поспєлова Т**

# **Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти**

*Навчальний посібник*

Літературний редактор *І. Трохлеб*  
Комп'ютерне верстання *Н. Карякіної*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,19. Наклад 300 пр. Зам. 426

ДП «НВЦ «Пріоритети»  
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6  
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру  
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №3862 від 18.08.2010